

Übersicht



Der Bürgermeister
Hilden, den 25.03.2025
AZ.: II / 10.2 / La.

WP 20-25 SV 10/071

Mitteilungsvorlage

Personalmanagement bei der Stadt Hilden - Sachstandsbericht 2024

Für eigene Aufzeichnungen: Abstimmungsergebnis			
	JA	NEIN	ENTH.
CDU			
SPD			
Grüne			
FDP			
AfD			
BA			
Fraktionslos			

öffentlich

Finanzielle Auswirkungen

Organisatorische Auswirkungen

☐ ja

☐ ja

☒ nein

☒ nein

☐ noch nicht zu übersehen

☐ noch nicht zu übersehen

Beratungsfolge:

Hauptausschuss

09.04.2025

Kenntnisnahme

Beschlussvorschlag:

Der Hauptausschuss nimmt den Sachstandsbericht Personalmanagement 2024 zur Kenntnis.

Erläuterungen und Begründungen:

Der Sachstandsbericht Personalmanagement stellt die eingesetzten und in Planung befindlichen mittel- und langfristigen Strategien und Instrumente zur Entwicklung und Steuerung des Personalmanagements bei der Stadtverwaltung Hilden dar.

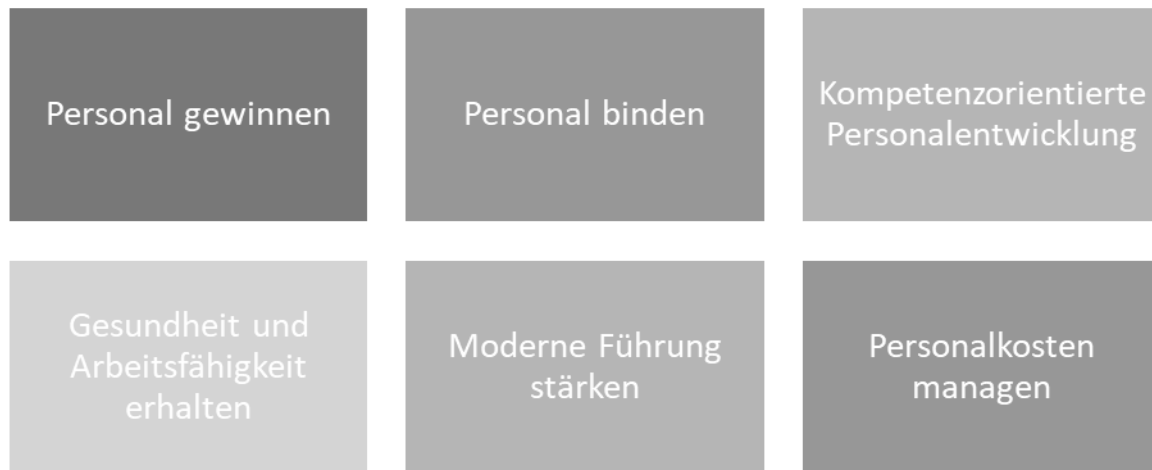
Dabei haben sich die Anforderungen an das Personalmanagement in den letzten Jahren auch angesichts geänderter soziokultureller, ökonomischer und technologischer Rahmenbedingungen stark verändert. Eine spürbare Verschrumpfung der Erwerbsbevölkerung infolge des demografischen Wandels, eine zunehmende Offenheit zum Wechsel des Lebensmittelpunktes in Verbindung mit dem Trend zur ortsungebundenen Arbeitsleistung im Rahmen des New Works zwingt die Stadtverwaltung in den Wettbewerb um geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit anderen öffentlichen Verwaltungen und privaten Unternehmen - nicht mehr nur im näheren Umfeld, sondern deutschlandweit.

Hieraus ergeben sich umfangreiche Anforderungen an die Personalgewinnung, die Personalbetreuung und die Personalentwicklung. Potenziell Interessierte (und nicht nur aktiv Suchende) müssen auf die Stadt Hilden als mögliche Arbeitgeberin aufmerksam gemacht werden. Eine professionelle und mitarbeitendenorientierte Personalbetreuung und Personalführung ist erforderlich, damit sich einmal rekrutierte, in der Praxis bewährte Fach- und Führungskräfte bei ihrer Arbeitgeberin wohlfühlen und sich - auch vor dem Hintergrund möglicher Aufstiegsoptionen - einen langfristigen Einsatz vorstellen können.

Daneben gilt es, durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen sicherzustellen, dass die sich stetig wandelnden Anforderungen durch das vorhandene Personal erfüllt werden können. Die Stärke und die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung hängt angesichts begrenzter ökonomischer Spielräume und Personalressourcen und der damit verbundenen Notwendigkeit zur technologischen Fortentwicklung somit maßgeblich von den Kompetenzen und der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden ab. Ein modernes, strategisch an den Bedürfnissen der Organisation und der Mitarbeitenden ausgerichtetes Personalmanagement ist somit einer der zentralen Erfolgsfaktoren.

Infolge des demografischen Wandels und der Überrepräsentanz der sog. Babyboomer-Generation (Geburtsjahrgänge um 1960) wird die Belegschaft durchschnittlich zunehmend älter. Die physischen und psychischen Belastungsfaktoren sind in vielen Bereichen hoch (z. B. Bauhof / Feuerwehr / Forst / Kita's / OGS / sozialer Bereich), zudem stellen die sich immer schneller wandelnden Anforderungen einen zusätzlichen Stressor dar. Damit einhergehend steigt die Anfälligkeit für kürzere oder auch langfristige Erkrankungen. Eine Intensivierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements kann dieser Entwicklung entgegenwirken.

Vor dem Hintergrund der erläuterten Rahmenbedingungen und damit verbundenen Zielen wurden folgende Handlungsfelder als besonders wichtig identifiziert:



Mit Bericht 2022 wurden in diesen Handlungsfeldern bereits bestehende Maßnahmen / Instrumente und Konzepte zusammengetragen und zukünftige Handlungsoptionen identifiziert.

Der Bericht 2024 soll diesen Bericht sowie dessen Aktualisierung aus dem Jahr 2023 fortführen und die Entwicklung des Personalmanagements im vergangenen Jahr aufzeigen. Dabei war das Jahr 2024 insbesondere weiterhin von einer großen Digitalisierungsmaßnahme, der Erweiterung der HR-Management-Software Rexx um zusätzliche Funktionalitäten geprägt. Dieses Projekt hat erhebliche Zeitressourcen in Anspruch genommen, so dass nicht alle ursprünglich gesetzten Zeitplanungen eingehalten werden konnten. Auf der anderen Seite wurde damit jedoch eine wegweisende Umstellung der gesamten Personalarbeit vollzogen, auf die in einem gesonderten, einleitenden Kapitel noch dezidierter eingegangen werden wird.

gez.
Claus Pommer
Bürgermeister

Klimarelevanz:

keine

Inklusionsrelevanz:

keine



Sachstandbericht 2024

Personalmanagement bei der Stadtverwaltung Hilden

Inhalt

Vorwort.....	3
Handlungsfeld 1 - Personal gewinnen	5
Bedarfe kennen.....	5
Instrumente zum flexiblen Personaleinsatz.....	6
Aufbau einer Arbeitgebermarke (Employer Branding).....	7
Professionelles Recruiting	8
Einsatz moderner Ansätze im Recruiting.....	9
Ausbildungsinitiative	10
Programme für Praktikanten, Werkstudenten, Diplomanden u. a. Zielgruppen.....	11
Handlungsfeld 2 - Personalbindung	12
Onboarding	12
Exit-Management	13
Maßnahmen / Instrumente für die Work-Life-Balance der Beschäftigten	14
Wertschätzung der Arbeitsleistung durch monetäre Anreize	15
Benefits	15
Handlungsfeld 3 - Kompetenzorientierte Personalentwicklung	18
Entwicklung eines Schlüsselkompetenzmodells	18
Implementierung des Schlüsselkompetenzmodells	19
Personalentwicklung bei Entwicklungsbedarfen	21
Interne Karrierewege aufzeigen und ermöglichen /	22
Personalentwicklung bei Entwicklungspotenzialen	22
Mentoring-Programm	24
Handlungsfeld 4 - Gesundheit und Arbeitsfähigkeit erhalten (Betriebliches Gesundheitsmanagement)	25
Sicherstellung eines qualitativ hochwertigen Arbeits- und Gesundheitsschutzes.....	25
Professionelles Betriebliches Eingliederungsmanagement.....	26
Betriebliche Gesundheitsförderung.....	27
Handlungsfeld 5 - Personalkosten managen	29
Fundierte Personalkostenplanung	29
Regelmäßiges (Kosten-)Controlling.....	30
Handlungsfeld 6 - Moderne Führung stärken.....	31
Sorgfältiges Führungskräfte-Recruiting	31
Rahmenbedingungen für gute Führung schaffen.....	32
Führungsfeedback einholen und geben (z. B. 180° oder 360°-Feedback)	33
Unterstützende Angebote für Führungskräfte	33
Psychosoziale Unterstützung bei schwierigen Führungssituationen	34
Ergebnis und Ausblick:	36

Vorwort

Der Sachstandsbericht Personalmanagement stellt die eingesetzten und in Planung befindlichen mittel- und langfristigen Strategien und Instrumente zur Entwicklung und Steuerung des Personalmanagements bei der Stadtverwaltung Hilden dar.

Dabei haben sich die Anforderungen an das Personalmanagement in den letzten Jahren auch angesichts geänderter soziokultureller, ökonomischer und technologischer Rahmenbedingungen stark verändert. Eine spürbare Verschrumpfung der Erwerbsbevölkerung infolge des demografischen Wandels, eine zunehmende Offenheit zum Wechsel des Lebensmittelpunktes in Verbindung mit dem Trend zur ortsungebundenen Arbeitsleistung im Rahmen des New Works zwingt die Stadtverwaltung in den Wettbewerb um geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit anderen öffentlichen Verwaltungen und privaten Unternehmen - nicht mehr nur im näheren Umfeld, sondern deutschlandweit.

Hieraus ergeben sich umfangreiche Anforderungen an die Personalgewinnung, die Personalbetreuung und die Personalentwicklung. Potenziell Interessierte (und nicht nur aktiv Suchende) müssen auf die Stadt Hilden als mögliche Arbeitgeberin aufmerksam gemacht werden. Eine professionelle und mitarbeitendenorientierte Personalbetreuung und Personalführung ist erforderlich, damit sich einmal rekrutierte, in der Praxis bewährte Fach- und Führungskräfte bei ihrer Arbeitgeberin wohlfühlen und sich - auch vor dem Hintergrund möglicher Aufstiegsoptionen - einen langfristigen Einsatz vorstellen können.

Daneben gilt es, durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen sicherzustellen, dass die sich stetig wandelnden Anforderungen durch das vorhandene Personal erfüllt werden können. Die Stärke und die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung hängt angesichts begrenzter ökonomischer Spielräume und Personalressourcen und der damit verbundenen Notwendigkeit zur technologischen Fortentwicklung somit maßgeblich von den Kompetenzen und der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden ab. Ein modernes, strategisch an den Bedürfnissen der Organisation und der Mitarbeitenden ausgerichtetes Personalmanagement ist somit einer der zentralen Erfolgsfaktoren.

Infolge des demografischen Wandels und der Überrepräsentanz der sog. Babyboomer-Generation (Geburtsjahrgänge um 1960) wird die Belegschaft durchschnittlich zunehmend älter. Die physischen und psychischen Belastungsfaktoren sind in vielen Bereichen hoch (z. B. Bauhof / Feuerwehr / Forst / Kita's / OGS / sozialer Bereich), zudem stellen die sich immer schneller wandelnden Anforderungen einen zusätzlichen Stressor dar. Damit einhergehend steigt die Anfälligkeit für kürzere oder auch langfristige Erkrankungen. Eine Intensivierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements kann dieser Entwicklung entgegenwirken.

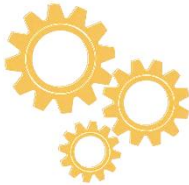
Vor dem Hintergrund der erläuterten Rahmenbedingungen und damit verbundenen Zielen wurden folgende Handlungsfelder als besonders wichtig identifiziert:



Mit Bericht 2022 wurden in diesen Handlungsfeldern bereits bestehende Maßnahmen / Instrumente und Konzepte zusammengetragen und zukünftige Handlungsoptionen identifiziert.

Der Bericht 2024 soll diesen Bericht sowie dessen Aktualisierung aus dem Jahr 2023 fortführen und die Entwicklung des Personalmanagements im vergangenen Jahr aufzeigen. Dabei war das Jahr 2024 insbesondere weiterhin von einer großen Digitalisierungsmaßnahme, der Erweiterung der HR-Management-Software REXX um zusätzliche Funktionalitäten geprägt. Dieses Projekt hat erhebliche Zeitressourcen in Anspruch genommen, so dass nicht alle ursprünglich gesetzten Zeitplanungen eingehalten werden konnten. Auf der anderen Seite wurde damit jedoch eine wegweisende Umstellung der gesamten Personalarbeit vollzogen, auf die in einem gesonderten, einleitenden Kapitel noch dezidiert eingegangen werden wird.

In den einzelnen Maßnahmen wird jeweils der Umsetzungsstatus dargestellt. Hierbei wird zwischen drei unterschiedlichen Status differenziert:

	Im Einsatz / umgesetzt
	In Konzeption / in Arbeit
	Grundidee vorhanden

Handlungsfeld 1 - Personal gewinnen

Bedarfe kennen

Um ein zielgerichtetes Recruiting abseits von spontanen und nicht planbaren Bedarfen betreiben zu können, ist es zwingend erforderlich, zukünftige quantitative und qualitative Personalbedarfe zu kennen.

Aufgrund der Diversität der verschiedenen Aufgaben der Stadtverwaltung und den damit einhergehenden mannigfaltigen Berufsbildern als auch zur Vermeidung einer Mikroplanung auf Stellenebene bietet es sich an, sogenannte Jobfamilien zu bilden. Jobfamilien sind Stellencluster, die nach dem Prinzip der Ähnlichkeit gebildet werden und personalwirtschaftliche Prozesse unterstützen können.

Mithilfe der Personalmanagementsoftware REXX-HR war es möglich, Planstellen und Personen einer Job-Familie zuzuordnen. Insgesamt wurden 23 Job-Familien gebildet:

- Allgemeine Verwaltung LG 1.2.
- Allgemeine Verwaltung LG 2.1. (jeweils unterteilt in Leitungs- und Nichtleitungskräfte)
- Allgemeine Verwaltung LG 2.2. (jeweils unterteilt in Leitungs- und Nichtleitungskräfte)
- Ausbildung Spezialberufe
- Ausbildung Verwaltungsberufe
- Beschäftigte ohne Ausbildungserfordernis
- Erzieherisches Personal (Kita)
- Erzieherisches Personal (OGS)
- Feuerwehr
- FSJ / Praktikum / Ehrenamt
- Gewerbliche Beschäftigte / Handwerker*innen
- Ingenieur*innen und Architekt*innen
- IT-Berufe
- Musikschullehrende
- Notfallsanitäter*innen
- Sonstige Spezialist*innen (jeweils unterteilt in Leitungs- und Nichtleitungskräfte)
- Sozialarbeiter*innen
- Techniker*innen

Auf Grundlage vorhandener demografischer Daten ist nun der perspektivische Bedarf in jeder Jobfamilie planbar. Zusätzlich konnte im Jahr 2024 durch historische Daten der nicht-planbaren Fluktuation eine vollumfängliche Bedarfsplanung erstellt und z. B. Ausbildungsaktivitäten diesbezüglich angepasst werden.

Status:



Instrumente zum flexiblen Personaleinsatz

Nicht immer gelingt es, Vakanzen durch Ausschreibung zu schließen. Gründe können hier insbesondere unattraktive Vertragsbedingungen in Verbindung mit dem Fachkräftemangel sein. So können vermehrt Elternzeit- oder Krankheitsvertretungen nicht besetzt werden, da durch die damit einhergehende Befristung des Arbeitsvertrages auf dem Arbeitsmarkt keine Nachfrage generiert wird.

Um diese Problematik aufzulösen, wurden mehrere Instrumente geschaffen:

- Kita-Pool

Der Kita-Pool umfasst nach Stellenplanausweitung 2023 derzeit 12 Planstellen, die in der Personalkostenplanung nicht berücksichtigt sind. Diese Stellen finanzieren sich über langfristige Krankheitsausfälle (Wegfall der Lohnfortzahlung), befristete Stundenreduzierungen, Elternzeiten sowie sonstige Vakanzen im Kita-Bereich. Auf diesen 12 Planstellen können bis zu 12 VZÄ Erzieherinnen und Erzieher unbefristet eingestellt werden, mit denen sodann o. g. Lücken in den jeweiligen Kindertagesstätten gefüllt werden können.

- OGS-Pool

Mit Stellenplan 2025 wurde ein OGS-Pool im Umfang von 2,0 VZÄ eingerichtet. Die Funktionalität erfolgt analog des Kita-Pools, so dass auch im Bereich OGS zukünftig flexibler mit Elternzeiten, langfristigeren Krankheitsausfällen, befristeten Stundenreduzierungen usw. agiert werden kann.

- Springer*innen für Kita's und OGS

Angesichts der Größe der Belegschaft in den Kita's und den OGS ist nahezu täglich mit kurzfristigen Ausfällen krankheitsbedingter Art zu rechnen. Um die Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten, sind im Bereich der Kita's 2,0 Vollzeitäquivalente (VZÄ), im Bereich der OGS ca. 1,6 VZÄ sowie ca. 0,77 VZÄ im Bereich der Küchenkräfte eingerichtet worden.

- Vertretungskonzept

Das Vertretungskonzept in der Kernverwaltung sieht - ähnlich wie der Kita-Pool - vor, dass kurz- bis mittelfristige Ausfälle, z. B. in Form von Krankheit, Elternzeiten oder Vakanzen bei Nachbesetzung von Stellen, durch vorgehaltene Vertretungskräfte aufgefangen werden können. Das Instrument dient einerseits der einfacheren Personalgewinnung (Attraktivität eines auf zwei Jahre befristeten Arbeitsverhältnisses mit der Option der Entfristung statt nur z. B. eines Krankheitszeitraums), andererseits auch der Personalentwicklung und -bindung. Aktuell stehen 10 Stellen im Verwaltungsbereich sowie eine im sozialen Bereich zur Verfügung. Aufgrund der angespannten Haushaltslage und der im Personalkostenbudget vor diesem Hintergrund erhöhten Zielquote der Vakanzenabschlag von 4 % auf 5 % (insgesamt müssen ggü. der personellen Vollbelegung des Stellenplans ca. 3 Mio. € jährlich über Vakanzen erwirtschaftet werden) wurde das Vertretungskonzept aktuell auf Eis gelegt, um das Budget einhalten zu können.

Status:



Aufbau einer Arbeitgebermarke (Employer Branding)

Als Folge des Wettbewerbes um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit anderen öffentlichen Arbeitgebern, aber auch der Privatwirtschaft bedarf es einer Präsentation als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt.

Wichtig ist, dass die Stadtverwaltung Hilden ihre Vorzüge (sinnstiftende, dem Gemeinwohl orientierte Arbeit, zunehmende Investitionen ins eigene Personal, Karriere- und Aufstiegsoptionen, Angebote zur Work-Life-Balance etc.) herausstellt und dadurch kompetente Fachkräfte auf sich aufmerksam machen und gewinnen kann.

Klassischerweise werden der Aufbau und die Pflege einer Arbeitgebermarke in verschiedenen Schritten angegangen. Das eigentliche Personalmarketing kommt hierbei erst ab Schritt 4 zum Einsatz:

Schritt 1: Identifizierung der eigenen Stärken

Schritt 2: Einschätzung der Zielgruppen

Schritt 3: Analyse des Arbeitsmarktes

Schritt 4: Definition der Arbeitgebermarke als Ergebnis der eigenen Stärken, der Abgrenzung zu anderen Arbeitgebern und der Bedürfnisse der Zielgruppen

Schritt 5: Gestaltung der externen und internen Kommunikation

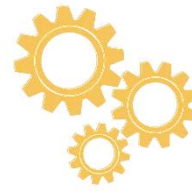
Schritt 6: Controlling und Anpassung

Nachdem das Projekt im Jahr 2023 aufgrund der Implementierung der Personalmanagementsoftware Rexx nicht weiterverfolgt wurde, wurde es im Jahr 2024 wieder reaktiviert.

Im Zeitraum vom 20.04.2024 bis 21.06.2024 wurde der Personalservice bei der Grundlagenarbeit (Schritt 1-4) von Studierenden der HSPV NRW unterstützt. Im Projektverlauf hat die Studierendengruppe eine umfangreiche Befragung der Mitarbeitenden durchgeführt. Die Befragung war so aufgebaut, dass sich durch anonymisierte Zuordnungsangaben eine Zuordnung der Personen zu einer Job-Familie ablesen lassen konnten. Die Beschäftigten sollten sodann zunächst ihr Votum zu 14 Kernaussagen treffen (z. B. Stadt ist eine flexible Arbeitgeberin, Stadt bietet passende Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten usw.), anschließend sollten Aussagen getroffen werden, welche im Einsatz befindlichen Benefits genutzt und für gut befunden werden (z. B. nutzen 77 % der befragten der Job-Familien Feuerwehr und Notfallsanitäter*innen die Mitarbeitendenrabatte von corporate benefits, während diese nur 19 % der Mitarbeitenden an der OGS und 37 % der Beschäftigten in den Kitas nutzen - bei gleicher Bewerbung z. B. bei Einführung oder bei Einstellung; andererseits ist mobiles Arbeiten nur für die Job-Familien interessant, bei denen es sich in den Arbeitsalltag integrieren lässt), damit zukünftig mit den passenden Benefits geworben werden kann.

Im Rahmen der Zielvereinbarung im Amt 10 mit den für Recruiting zuständigen Mitarbeitenden wird nunmehr für jede Job-Familie ein individuelles Stellenausschreibungsmuster erstellt, um potenzielle Bewerbende zielgruppengenaue ansprechen zu können.

Status:



Zeitplanung:

2025

Professionelles Recruiting

In den letzten Jahren wurde die Personalgewinnungs- und Personalauswahlpraxis maßgeblich professionalisiert.

Die einzelnen Stellenbesetzungsverfahren wurden standardisiert und durch erforderliche Aufstockung der Stellenanteile für das Recruiting eine schnelle und effiziente Bearbeitung sowie weitgehende Unterstützung der im Verfahren ebenfalls involvierten Führungskräfte sichergestellt. In 2019 wurde der bisher analoge Prozess durch Einführung der Bewerbermanagementsoftware REXX-Recruitment vollumfänglich digitalisiert - dies führt einerseits zu einer einfacheren Zugänglichkeit für die Bewerberinnen und Bewerber und hat zudem dazu geführt, dass die derzeit ca. 2.500 - 2.750 Bewerbungen auf bis zu 120 Stellenbesetzungsverfahren administrativ händelbar sind.

In den letzten Jahren, insbesondere aber seit dem Jahr 2022 konnte die Durchlaufzeit des Bewerbungsprozesses (Zeit, die vom Eingang der Bewerbung bis zur finalen Zusage vergeht) massiv gesenkt werden. 2020 betrug diese Zeitspanne noch 62 Tage, 2021 60 Tage in den Jahren 2022 bis 2024 zwischen 36,5 und 41 Tagen.

Nimmt man hier die gewöhnlich länger andauernden, weil mehrphasigen Auswahlverfahren heraus, konnte die Durchlaufzeit von 65 Tagen in 2020, über 61 Tage in 2021 auf nunmehr 32 Tage gesenkt werden. Diese Kennzahl ist in Zeiten des umkämpften Arbeitsmarktes besonders wichtig, denn viele Arbeitnehmer/innen machen die Attraktivität eines Arbeitgebers auch an der Schnelligkeit und Zielstrebigkeit des Rekrutierungsprozesses fest. Zudem sinkt die Wahrscheinlichkeit der Rekrutierung von Bewerbenden, sobald sie eine andere Einstellungszusage erhalten haben. Um in diesem Prozess zu bestehen, ist die zielstrebige und zeitnahe Durchführung von Auswahlverfahren und der Herbeiführung der Auswahlentscheidung weiterhin von hoher Wichtigkeit.

Neben der Durchlaufgeschwindigkeit konnte zudem die Qualität der einzelnen Auswahlverfahren auch abseits der Stellenbesetzungsverfahren für Führungskräfte durch Berücksichtigung weiterer Auswahlinstrumente neben dem Interview erhöht werden. Bei Stellen, in denen z. B. erhöhte methodische Kompetenzen abverlangt werden, wird durch Arbeitsproben in Form von Fallstudien mit anschließender Vorstellung die Fähigkeit zur Erstellung von Konzepten sowie Präsentationsfähigkeiten überprüft. Soziale Kompetenzen werden durch Rollenspiele einer Beobachtung unterzogen etc. Daneben wurde in 2022 in drei Inhouse-Schulungen für Mitarbeitende, die regelmäßig in Auswahlgremien sitzen (Personalabteilung, Personalvertretungen, Führungskräfte) Beobachter/innenschulungen durch externe Spezialisten durchgeführt. 2024 wurde diese Schulung erneut für neue Führungskräfte, Recruiter*innen angeboten. Diese schärfen durch Vermittlung grundlegender Standards der Personaldiagnostik die Fähigkeit zum Beobachten und Beurteilen von Kompetenzen und sensibilisieren hinsichtlich typischer Beobachtungs- und Beurteilungsfehler.

Status:



Einsatz moderner Ansätze im Recruiting

Neben der professionellen „Bearbeitung“ von Stellenbesetzungsverfahren und der Entwicklung, Etablierung und Pflege einer Arbeitgebermarke inkl. nachgehender Öffentlichkeitsarbeit bedarf es zukünftig auch weiterer Ansätze der Rekrutierung. Aktuelle Studien klassifizieren den Fachkräftemarkt in drei Gruppen: Den aktiv Suchenden, den latent Wechselwilligen sowie die Nicht-Wechselwilligen. Durch klassische Instrumente des Arbeitgebermarketings (Stellenausschreibungen / Stellenanzeigen) erreicht man vorwiegend die Gruppe der aktiv Suchenden. In Zukunft wird es wichtig, auch die Gruppe der latent Wechselwilligen erreichen zu können.

Hierzu bieten sich zukünftig Instrumente wie Active Sourcing an. Während bei der klassischen Stellenausschreibung die Bewerberin / der Bewerber zum Unternehmen kommt, wird hier das Procedere umgedreht: Das Unternehmen bewirbt sich mit einer offenen Stelle beim Kandidaten. Dies kann z. B. über hohen finanziellen Aufwand via Headhunter erfolgen oder in Eigenregie vorgenommen werden, z. B. über einen eigenen Arbeitgeberaccount in Sozialen Karrierenetzwerken wie Xing oder LinkedIn oder durch Einbindung von Mitarbeitenden in die Bewerbendenansprache.

Daneben können durch eine Umleitung bzw. Erweiterung des Rekrutierungsbudgets in Zukunft auch vermehrt Social-Media-Kanäle bespielt werden. Mittlerweile gibt es Anbieter, die für den Preis einer Stellenanzeige in Printmedien eine maßgeschneiderte Social-Media-Kampagne in den bevorzugten Sozialen Medien der Zielgruppe anbieten. Die Stellenanzeigen werden dann nach bestimmten Kriterien (z. B. Zugriffsstandort, Interessen, Angaben in beruflichen sozialen Netzwerken, Suchverläufe etc.) in den Feeds der potenziellen Bewerbenden angezeigt. Dieser Weg des aktiven Social-Media-Recruitings wurde erstmalig im Jahr 2022 für die Stellenausschreibung der Ausbildungs- und Studienangebote gewählt - die Ausschreibung wird auf Youtube, Instagram und Pinterest veröffentlicht. Aufgrund festgestellter positiver Zugriffszahlen wird der Ausschreibungsweg - je nach konkreter Zielgruppe - auch für sonstige Stellenausschreibungen genutzt.



Zum 01.10.2024 wurde zudem nach eingehender Prüfung der rechtlichen Machbarkeit ein Mitarbeitende-werben-Mitarbeitenden-Programm eingeführt. In den rechtlichen Mantel einer Unternehmenszielvereinbarung mit allen Mitarbeitenden gesteckt, werden nunmehr die Beschäftigten mit einem zusätzlichen Leistungsentgelt prämiert, die für die Stadt Hilden nachhaltig erfolgreiche neue Mitarbeitende angeworben haben. Nachhaltig erfolgreich bedeutet, dass aufgrund der Empfehlung eine Einstellung vorgenommen wurde und die Probezeit von der eingestellten Person erfolgreich absolviert wurde. Die Beschäftigten erhalten sodann aus einem Sondertopf eine Prämie, max. 1.000 € brutto.

Status:



Ausbildungsinitiative

Angesichts des sich immer mehr verengenden Arbeitsmarktes wird es für Betriebe und Verwaltungen zukünftig immer wichtiger, Personalgewinnung und auch -bindung über hochwertige Ausbildungen sicherzustellen.

Vor diesem Hintergrund ist die Stadtverwaltung bereits dazu übergegangen, nur noch ziel- und bedarfsorientiert auszubilden. Tradiert angebotene Ausbildungsgänge, bei denen für die Auszubildenden keine Aussicht auf eine Anschlussbeschäftigung bestand, wurden zugunsten von Ausbildungsmöglichkeiten mit dauerndem und erhöhtem Bedarf umgestellt. Hierzu hat die Stadt beispielsweise im Jahr 2023 erstmals den neuen Dualen Studiengang „Soziale Arbeit“ in Kooperation mit der Fliehdner-Hochschule Düsseldorf angeboten, um den hohen Bedarf an Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern in den verschiedenen Ämtern des Dezernates III decken zu können.

Aufgrund der guten Erfahrungen wird dieses Modell in Abstimmung mit den betreuenden Ämtern auch auf weitere Mangelberufe ausgeweitet. So wurde im Jahr 2024 ein neues Studienangebot für angehende Bauingenieur*innen konzipiert. Mit Start 2025 wird es nunmehr einen Ausbildungsplatz für ein duales Studium Bauingenieurwesen geben. Die ausgewählte Person wird nach Abschluss des Dualen Studiums zusätzlich zur Bauoberinspektorin / zum Bauoberinspektor fortgebildet, wodurch die speziell im öffentlichen Dienst notwendigen Kenntnisse (z. B. Verwaltungsrecht / Vergaberecht) abgedeckt werden. Durch die sich hieraus ergebende Verbeamtungsmöglichkeit inkl. der sich hieraus ergebenden Vorteile soll zudem verhindert werden, dass die ausgebildete Person den Wechsel in die Privatwirtschaft vollzieht. Das Studienangebot hat sich einer hohen Beliebtheit erfreut. Die Gespräche finden Anfang Q2 2025 statt und die Verwaltung ist zuversichtlich, hier eine geeignete Bewerberin / einen geeigneten Bewerber zu identifizieren.

Grundgedanke ist hierbei, dass die Attraktivität für eine Ausbildung / ein duales Studium mit Ausbildungs- bzw. Anwärterbezügen für Bewerbende nach Schulabschluss höher ist als ein Stellenangebot nach fertigem, eigenfinanziertem Studium. Verläuft die Ausbildung / das Studium gut und ist die / der Auszubildende glücklich in der Verwaltung, so dürfte auch die Bereitschaft, für bessere finanzielle Optionen in die Privatwirtschaft zu wechseln, geringer sein.

Auch in den bereits jährlich angebotenen und dringend benötigten Ausbildungs- und Studiengängen wurden die Kapazitäten kontinuierlich anhand der tatsächlichen Bedarfe (s. hierzu auch den Punkt „Bedarfe kennen“) ausgeweitet. Aktuell ist hier bspw. die Ausweitung der Ausbildung für die Laufbahngruppe 1.2. (ehemals mittlerer Dienst) zu nennen. Mit Start 01.09.2024 werden hier erstmals drei Auszubildende gleichzeitig ausgebildet werden. Im Jahr 2022 wurde hier noch ein Platz angeboten, im Jahr 2023 zwei Plätze. Auch im Bereich der staatlich anerkannten Erzieher*innen wurden die Ausbildungskapazitäten erhöht. So bilden die beiden größten Kitas zukünftig drei statt zwei Auszubildende gleichzeitig aus.

Status:



Programme für Praktikanten, Werkstudenten, Diplomanden u. a. Zielgruppen

Um in der Zukunft genügend leistungsstarke, fachlich interessante Bewerberinnen und Bewerber zu finden, ist eine frühzeitige Ansprache bzw. Kontaktaufnahme zu relevanten Zielgruppen sinnvoll.

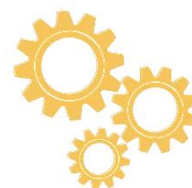
Die Stadt Hilden ist diesbezüglich bereits aktiv. Es wird mit folgenden Modellen gearbeitet:

- Praktika für Schülerinnen und Schüler, Studierende, Pflichtpraktika z. B. im Rahmen von Umschulungsmaßnahmen für Verwaltungsfachangestellte
- Angebot von Freiwilligendienst (FSJ / Bundesfreiwilligendienst)
- Einsatz von Werkstudenten in unterschiedlichen Abteilungen (z. B. im Bereich Sozialarbeit, Kultur und IT)

Diese Instrumente haben zum Ziel, Transparenz und Kennenlernmöglichkeiten für Interessierte zu schaffen sowie die Bindung interessanter Kandidaten an die Verwaltung zu fördern.

Für die weitere Durchführung ist eine noch weitergehende Verzahnung zwischen Fachbereich und Personalmanagement (z. B. Erfahrungsaustausch, spätere Beschäftigungsmöglichkeiten), eine Erweiterung des Angebotes - hinsichtlich anderer Einsatzbereiche sowie anderer Zielgruppen, z. B. Betreuung von Master- oder Bachelorarbeiten - sowie ein verstärktes Bewerben des Angebotes geplant. Dieser Prozess wird erst einmal weiter hinten angestellt, da zunächst die internen Ausbildungsaktivitäten gestärkt werden sollen.

Status:



Zeitplanung:

2025-2026

Handlungsfeld 2 - Personalbindung

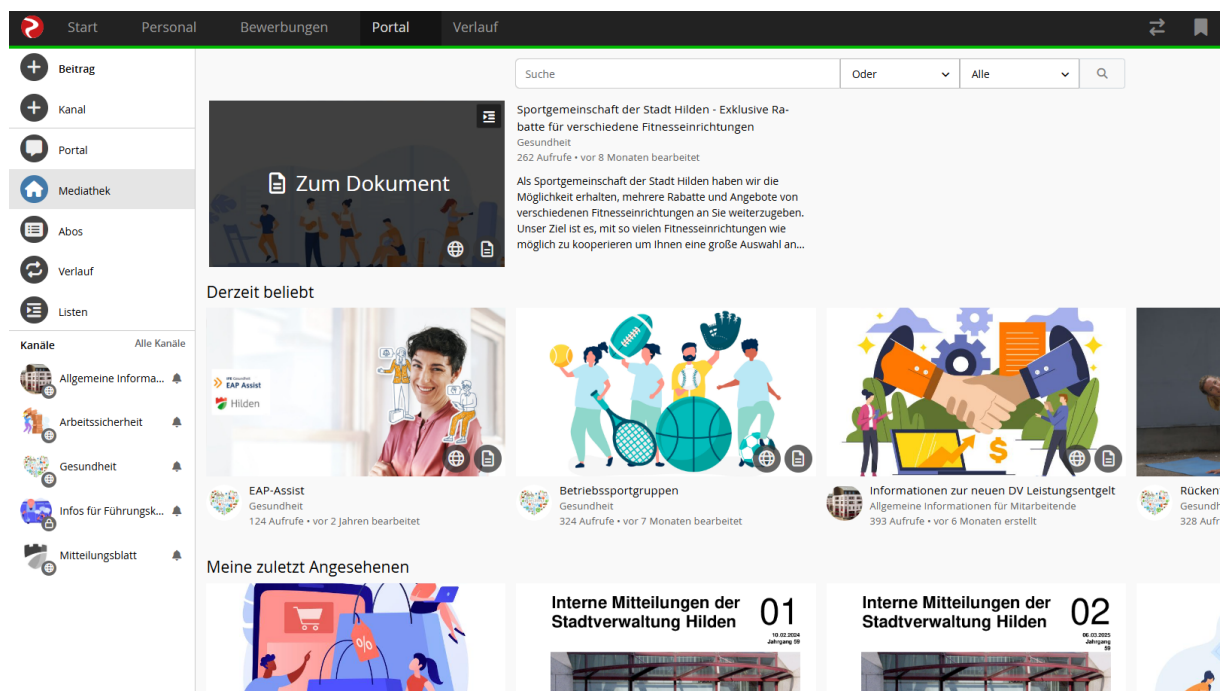
Onboarding

Die Personalbindung beginnt umgehend nach mündlicher / schriftlicher Zusage (Ende des Rekrutierungsprozesses) in Form einer nahtlosen Überführung in das Onboarding, verstanden als den strukturierten Prozess der zielgerichteten Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeitender auf persönlicher, organisatorischer, fachlicher, sozialer und kultureller Ebene.

Ein strukturierter Onboardingprozess kann dazu beitragen, neue Mitarbeitende bereits vor dem ersten Arbeitstag an die Organisation zu binden (Verminderung des Risikos des Nicht-Antretens der Stelle bei der Stadtverwaltung) sowie umgehende Neuorientierung aufgrund enttäuschter Erwartungen (z. B. mitarbeitendenseitige Kündigung in der Probezeit) zu vermeiden.

Hierzu wurden folgende Onboarding-Maßnahmen erarbeitet und implementiert:

- 18-seitige Begrüßungsmappe mit wichtigen Informationen über die Arbeitgeberin Stadt Hilden (Versand mit Einstellungsunterlagen),
- Zugriff für neu eingestellte Beschäftigte bereits vor Beschäftigungsbeginn auf ihr REXX-Profil mit z. B. Zugriff auf eine Mediathek, in der über verschiedenste Themen anschaulich informiert wird, s. Screenshot unten
- Handlungshilfe für Führungskräfte für ein Kontakthalten bis zum ersten Arbeitstag (Gratulation Geburtstag / Einladung Teamevents / Startinformationen)
- Check-Liste für Führungskräfte über To-Dos vor dem ersten Arbeitstag (z. B. Büroausstattung / PC-Zugänge / Türschild), die automatisiert mittels Workflows in der Personalmanagementsoftware REXX-HR zur Verfügung gestellt werden.
- Muster für Einarbeitungspläne
- Online-Schulungspaket für Quereinsteiger*innen über die in 2023 neu eingeführte Online-Schulungsplattform Lernen@Hilden, s. Handlungsfeld „Kompetenzorientierte Personalentwicklung“, Maßnahme „Personalentwicklung bei Entwicklungsbedarfen“



Status:



Exit-Management

Das Exit-Management ist das Pendant zum Onboarding. Es beschäftigt sich mit dem strukturierten und professionellen Prozess, die Mitarbeitenden in der Phase des Austritts zu begleiten.

Einzelne Bestandteile des Exit-Managements werden bereits aktuell eingesetzt, dennoch gilt es zukünftig das Verfahren zu standardisieren und hierbei allen Beteiligten (insbesondere Personalservice und Führungskraft) eine klare Handlungsempfehlung zu geben. Bestandteile eines guten Exit-Managements sind hierbei insbesondere:

- Exit- bzw. Feedbackgespräche (sowohl durch die Führungskraft als auch den Personalservice)
- Zeitnahe Erstellung eines Arbeitszeugnisses
- Abstimmung des Übergangs und Ersatzes (z. B. Einarbeitung der Nachfolge oder der zwischenzeitlichen Vertretung)
- Abwicklung des Arbeitsverhältnisses (Übergabe Schlüssel / Zeiterfassungschip / etwaige Parkkarten)
- Angemessene Verabschiedung

Insbesondere durch strukturierte Exit- und Feedbackgespräche (z. B. Motivation für den Wechsel / Erfahrungen in der Zeit des Arbeits-/Dienstverhältnisses) kann die Stadt Hilden Verbesserungspotenziale erkennen und für die weitere Fortentwicklung als Arbeitgeberin verwenden. Durch ein wertschätzendes Feedback in diesem Gespräch und eine professionelle Abwicklung des Arbeitsverhältnisses kann zudem der „letzte Eindruck“ noch einmal positiv gestaltet bzw. manifestiert werden - wichtig für das Arbeitgebermarketing.

Aus der Ende 2022 vorhandenen Grundidee ist im Jahr 2023 ein fertiges Konzept geworden. Im Jahr 2024 erfolgte die finale Implementierung in den Echt-Betrieb (auch hier über die Personalmanagementsoftware REXX-HR).

Ergänzend zum Exit-Management ist auch ein Übergangsmanagement angedacht bzw. bereits im Pilot. Beim Übergangsmanagement geht es darum, wertvolles Wissen bestimmter, insbesondere langjährig tätiger Mitarbeiter*innen zu konservieren und an Stellennachfolger*innen weiterzugeben. Im Rahmen des Piloten wurde mit verschiedenen Fach- und Führungskräften per Zielvereinbarung diese Wissenskonservierung in Form einer strukturierten Wissensaufzeichnung - begleitet durch das Amt für Verwaltungsorganisation - vereinbart. Neben dem Ziel des Wissenserhalts stellt dies natürlich auch eine Personalbindungsmaßnahme in Form der Wertschätzung dar.

Status:



Maßnahmen / Instrumente für die Work-Life-Balance der Beschäftigten

Neben einer guten Bezahlung, sinnstiftender Arbeit sowie einer guten Arbeitsatmosphäre ist zunehmend die Work-Life-Balance ein wichtiges Kriterium für die Jobwahl und somit auch für die Mitarbeitendenbindung.

Bei der Work-Life-Balance geht es nicht darum, Arbeitsleistung zugunsten von Freizeit und persönlichen Bedürfnissen zurückzufahren, sondern um einen als ideal empfundenen Zustand, in dem das Berufs- und Privatleben im Gleichgewicht sind.

Als Arbeitgeberin ist die Stadt Hilden nicht allein dafür verantwortlich, die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeitenden sicherzustellen. Sie kann aber Rahmenbedingungen schaffen und Instrumente anbieten, mit denen sich Mitarbeitende sowohl leistungs- und ergebnisorientiert für ihre Aufgaben einsetzen, andere Lebensbereiche aber ebenfalls einen ausreichenden Platz finden können.

Hierzu gibt es - sowohl tariflich / gesetzlich bedingt - als auch auf freiwilliger Basis eine Vielzahl an Angeboten:

- Gleitende Arbeitszeiten mit Ausnahme bestimmter Tätigkeitsbereiche, die eine Anwesenheit zu festen Zeiten erfordern
- Geregelte Arbeitszeiten für die restlichen Beschäftigten durch feste Öffnungszeiten, im Vorfeld feststehende Schichtplanungen etc.
- Die Möglichkeit, in Teilzeit zu arbeiten - auch ohne familiären Anlass
- Sabbaticals (Teilzeit im Blockmodell)
- Die Möglichkeit, die Tätigkeit teilweise von zu Hause aus auszuüben (Dienstvereinbarung Homeoffice) - im Jahr 2024 erweitert durch flexiblere Möglichkeiten des Mobilen Arbeitens - auch außerhalb der Wohnanschrift
- Flexibler Übergang in das Renten-/Pensionsalter durch Altersteilzeit (im Jahr 2024 als betriebliches, kostenneutrales Modell im Vorgriff auf die Tarifverhandlungen zum TVöD 2025 konzipiert und eingeführt) bzw. Teilzeit im Blockmodell

Status:



Wertschätzung der Arbeitsleistung durch monetäre Anreize

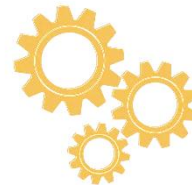
Entgegen der Möglichkeiten in der teils nicht tarifgebundenen Privatwirtschaft bestehen im Bereich des öffentlichen Dienstes nur beschränkt Möglichkeiten, leistungsorientiert zu bezahlen.

Ein - in Anwendung befindliches - Instrument ist der Abschluss von Zielvereinbarungen, infolge dessen ein Leistungsentgelt nach § 18 TVöD für Beschäftigte bzw. nach § 60 Abs. 4 Landesbesoldungsgesetz NRW für Beamtinnen und Beamte als freiwillige Leistung in Form der Einbeziehung in die Dienstvereinbarung Leistungsentgelt. Da durchschnittlich 9 von 10 möglichen Punkten erreicht werden, kann individuell hervorragende Leistung durch dieses Instrument nicht in besonderem Maße monetär wertgeschätzt werden.

Ein anderes Instrument, für das der TVöD und das Landesbesoldungsgesetz NRW eine entsprechende gesetzliche Grundlage liefert, sind sog. Leistungsstufen. Hierbei kann bei dauerhaft herausragenden Leistungen die nächsthöhere Erfahrungsstufe der jeweiligen Entgelt- oder Besoldungsgruppe vorweg gewährt werden (z. B. Verkürzung der Stufenlaufzeit von vier auf zwei Jahre). Da die gesetzlichen Bestimmungen hierbei allein wörtlich (dauerhaft herausragende Leistungen) als auch über eine Maximalquote (max. 15 % der Beschäftigten im Kalenderjahr) nur den Fokus auf die sog. High-Performer nimmt, kann über dieses Instrument zielgerichteter Leistung monetär wertgeschätzt werden.

Die Prüfung, dieses Instrument einzuführen, bot sich im Zuge der Einführung des Schlüsselkompetenzmodells, s. Handlungsfeld 3, an. Hierfür wurde eine Grundidee gestaltet, die im Q2/Q3 2025 näher ausgestaltet werden soll.

Status:



Zeitplanung:

2025 / 2026

Benefits

Corporate Benefits sind für Unternehmen und Verwaltungen ein wichtiges Instrument zur Mitarbeiterbindung und -motivation. Corporate Benefits sind Bonusprogramme und beziehen sich auf unterschiedliche Arten von indirekter und nicht-monetärer Vergütung. Steuerliche Aspekte, Wirtschaftlichkeitsprinzip und der Gesetzesvorbehalt von monetären Leistungen für Beamtinnen und Beamte führen dazu, dass im öffentlichen Dienst ein wohldosierter Einsatz notwendig ist.

Folgende Corporate Benefits bietet die Stadt Hilden an:

- Stellung von Parktickets für die Tiefgarage am Rathaus für Mitarbeitende, die ihren privaten PKW für Dienstfahrten zur Verfügung stellen

Mitarbeitende, die im Rahmen ihrer Außendiensttätigkeiten regelmäßig für Dienstfahrten (mind. 60 Fahrten pro Jahr) ihren privaten PKW zur Verfügung stellen, wird eine Monatskarte für die städtische Tiefgarage am Rathaus zur Verfügung gestellt. Derzeit betrifft dies 67 Mitarbeitende im Rathaus. Mit dieser Maßnahme soll die Bereitschaft zum Einsatz des privaten PKWs erhöht und der Organisationsaufwand für die Parkplatzsuche reduziert werden. Für Mitarbeitende, die eine geringere Anzahl von Dienstfahrten unternehmen, werden Einzelausfahrtickets für den jeweiligen Tag vorgehalten.

- Zinsloses Darlehen / Gehaltsvorschuss für die Anschaffung von E-Bikes

Auf Grundlage einer Dienstvereinbarung können Beschäftigte einen zinslosen Gehaltsvorschuss für die Anschaffung eines E-Bikes in Höhe von bis zu 2.560 € zu beantragen.

- Jobticket-Angebot über die Rheinbahn AG

Mit Einführung des Deutschlandtickets zum 01.05.2023 musste das Jobticket-Angebot der Stadt grundlegend neu konzipiert werden. In der Vergangenheit wurde mit der Rheinbahn AG lediglich ein Rabatt ausgehandelt und an die Mitarbeitenden weitergegeben. Dieses alte Modell wäre durch das Deutschlandticket vollumfänglich unattraktiv geworden. Daher hat die Verwaltung die Entscheidung getroffen, das Deutschlandticket mittels Klimazuschuss zu subventionieren. Die Stadt steuert 25 % der Ticketkosten bei; hierdurch reduziert sich der Ticketpreis anbieterseitig um weitere 5 %. Die Beschäftigten zahlen somit nur 34,30 € für das Ticket. Hierdurch wurde die Inanspruchnahme des Angebotes verdreifacht (derzeit ca. 127 Tickets ausgegeben).

- Ermäßigte Angebote durch Mitgliedschaft in der Betriebssportgemeinschaft

Das Gesundheitsmanagement hat im Jahr 2024 ermäßigte Eintritte mit den Stadtwerken und einigen Fitnessstudios im Stadtgebiet ausgehandelt. Kriterium ist die Mitgliedschaft in der Betriebssportgemeinschaft, die mit nur einem Klick in der Personalmanagementsoftware REXX zu beantragen ist. So können z. B. das Hildorado und das Waldfreibad außerhalb der Stoßzeiten vergünstigt genutzt werden. Zudem bieten einige Fitnessstudios im Stadtgebiet Rabatte auf die Mitgliedschaften an.

- Mitarbeitenden-Vorteilsprogramm

Seit Oktober 2022 besteht mit der Firma corporate benefits GmbH eine Kooperationsvereinbarung über das Angebot eines Mitarbeitenden-Vorteilsprogramms. In diesem Zuge wurde seitens des Anbieters ein maßgeschneidertes Vorteilsportal im Corporate Design eingerichtet. Mitarbeitende mit E-Mail-Account der Stadt Hilden bzw. mit einem individuellen Zugangscode (für Mitarbeitende ohne E-Mail-Account der Stadt Hilden) können über dieses Vorteilsportal exklusive Rabattangebote von über 1.500 Anbietern aus den Kategorien Technik, Reisen, Mode, Wohnen, Sport usw. in Anspruch nehmen. Dieses Vorteilsprogramm ist für die Stadt Hilden kostenlos - corporate benefits finanziert sich über die Firmen, die Rabatte über die Plattform anbieten. Während das Angebot in der Privatwirtschaft weitgehend etabliert ist (fast alle Dax-Konzerne haben Kooperationen mit corporate benefits), ist der Weg für den öffentlichen Dienst ein relatives Alleinstellungsmerkmal (nur eine dreistellige Anzahl an Kommunen in Deutschland - hiervon gibt es über 10.000 - nutzt dieses Angebot).

AUTO

FINANZEN

REISEN

MODE

FREIZEIT

SPORT

TICKETS

WOHNEN

FOOD

TECHNIK

MOBILFUNK

REGIONALES

EUROPA

UGG



Fühlen Sie sich ganz wie Sie selbst mit UGG. Entdecken Sie die Kollektion und sichern Sie sich 10% Rabatt auf Schuhe, 15% auf Mode und 5% auf Outlet.

< 15% Rabatt

ZUM ANGEBOT >

wardow



Entdecken Sie Ihre neue Lieblingstasche oder einen neuen Reisebegleiter aus über 120 Premium Marken und profitieren Sie von attraktiven Rabatten.

30% Rabatt

ZUM ANGEBOT >

ANGEBOTE IN IHRER NÄHE



Um Angebote in Ihrer Nähe zu sehen, legen Sie bitte [hier](#) Ihren Standort fest.

★ NEUE ANGEBOTE

Status:



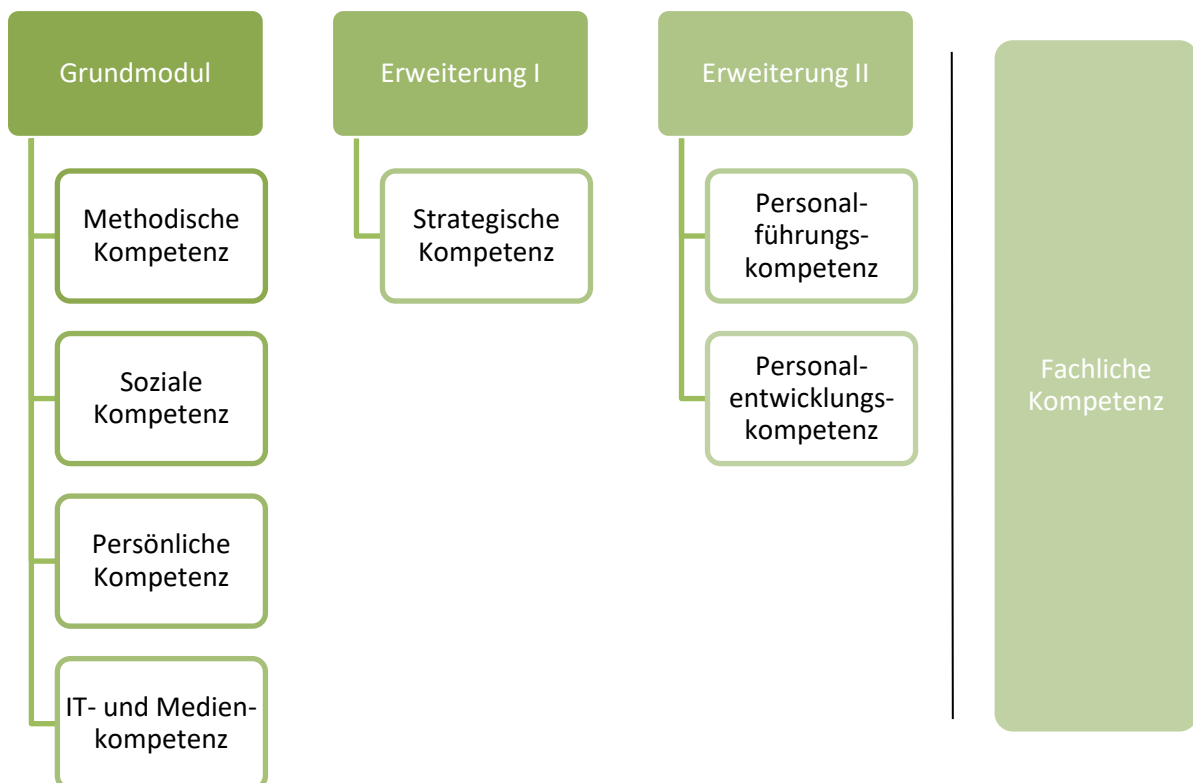
17

Handlungsfeld 3 - Kompetenzorientierte Personalentwicklung

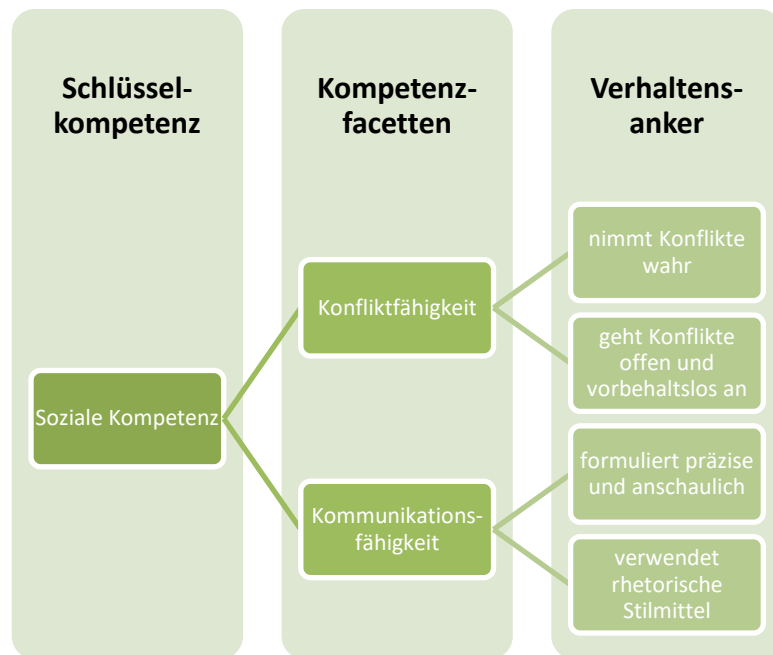
Entwicklung eines Schlüsselkompetenzmodells

Unter Schlüsselkompetenzen werden solche Kompetenzen verstanden, denen eine für alle Stellen übergeordnete Bedeutung zur Bewältigung jetziger und künftiger Anforderungen zugesprochen wird. Damit erfolgt eine Abgrenzung zur fachlichen Kompetenz, da diese in der Regel stellengebunden ist und bei einem Stellenwechsel zunächst neu aufgebaut werden muss. Von einem Schlüsselkompetenzmodell kann dann gesprochen werden, wenn die einzelnen Kompetenzbereiche sich systematisch aufeinander beziehen und sich ebenso systematisch in der Personal- und Organisationsentwicklung der jeweiligen Organisation niederschlagen.

In der Projektgruppe Personalmanagement wurde sich grundsätzlich auf ein Schlüsselkompetenzmodell verständigt. Dieses sieht einen modularen Aufbau vor. Während das Grundmodul für alle Stellen des Hauses Anwendung findet, sind die Erweiterungsmodule I (strategisch orientierte Stellen - Führungskräfte, Sachbearbeiter/innen, die nicht nur operativ arbeiten, z. B. Organisator/innen, Stabsstellen, Planer/innen etc.) und II (Führungskräfte) nur für bestimmte Stellen relevant.



Die Schlüsselkompetenzen werden sodann in Kompetenzfacetten unterteilt, die jeweils mit beobachtbarem Verhalten beschrieben sind, sog. Verhaltensanker.



Status:



Implementierung des Schlüsselkompetenzmodells

Damit ein Kompetenzmodell seine Stärken entfalten kann, muss eine ganzheitliche Betrachtung und Implementierung in die Personalprozesse der Organisation stattfinden. Die wichtigsten Anwendungsbereiche hierbei sind:

- Definition von Ausprägungsgraden

Für jede Kompetenzfacette der Schlüsselkompetenzen müssen auf einer festzulegenden Skala die zu beobachtenden Verhaltensanker in Ausprägungsgraden definiert werden.

- Erstellung von Kompetenzprofilen für alle Stellen

Für jede Stelle im Stellenplan ist auf Grundlage des Schlüsselkompetenzmodells ein Kompetenzprofil zu erstellen. Dies ist keine neue Aufgabe, sondern bereits - in abgewandelter Form - jetzt Teil des Recruitingprozesses gemäß Dienstvereinbarung Anforderungsprofil. Für jede Kompetenzfacette ist zu entscheiden, welcher Ausprägungsgrad auf der jeweiligen Stelle notwendig ist. Das Ergebnis bildet dann das Kompetenzprofil der jeweiligen Stelle ab. Die

Projektgruppe Personalmanagement hat im Jahr 2024 zur verwaltungsweiten Vereinheitlichung für die verschiedenen Jobfamilien (s.o.) Muster-Kompetenzprofile erarbeitet, anhand derer sich die Führungskräfte orientieren können, so dass lediglich die Besonderheiten der einzelnen Stelle berücksichtigt werden müssen.

- Implementierung in das Recruiting

Das Kompetenzmodell ist in alle Bereiche des Recruitings einzubinden. Auf Grundlage des Kompetenzprofils der Stelle ist die Formulierung des Anforderungsprofils zu wählen. Das Anforderungsprofil ist bindend für die spätere Personalauswahl. Alle zu verwendenden Auswahlinstrumente sind darauf abzustellen, einen Abgleich zwischen Kompetenzprofil der Stelle und Profil der Bewerbenden zu ermöglichen.

Die Personalauswahl wird - nach erfolgter Vorauswahl - zumeist mit dem Instrument des Auswahlgespräches oder des Assessment-Centers durchgeführt. Diese sind zukünftig so zu gestalten, dass ein Kompetenzabgleich stattfinden kann. Hierzu ist es insbesondere wichtig, Aufgaben- und Fragestellungen einzelnen Schlüsselkompetenzen zuzuordnen.

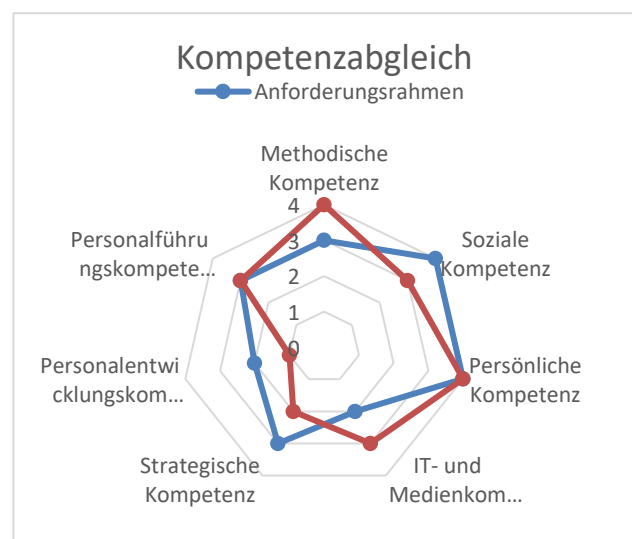
- Implementierung in das Beurteilungsverfahren

Das Schlüsselkompetenzmodell muss auch in einem neuen stichtagsbezogenen Beurteilungssystem abgebildet werden. Hierzu ist die Dienstvereinbarung Mitarbeiterbeurteilung zu novellieren. Beurteilungsmerkmale des neuen Beurteilungssystems sollen sowohl die fachliche Kompetenz (ergo die gezeigten fachlichen Leistungen im Beurteilungszeitraum) auf der einen Seite sowie die Schlüsselkompetenzen - unterteilt in ihre Kompetenzfacetten - auf der anderen Seite sein. Die Beurteilung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters hat sodann am Kompetenzprofil der Stelle zu erfolgen. Je höher die Stelle hierarchisch oder bewertungstechnisch angesiedelt ist, desto ausgeprägter müssen die Schlüsselkompetenzen sein, um eine Normalleistung zu erreichen. Hierdurch soll sich zukünftig auch eine Normalverteilung auf allen Hierarchieebenen ergeben, so dass Potenziale und damit Entwicklungsmöglichkeiten besser identifiziert werden können.

- Implementierung in die Personalentwicklung

Aufgabe der Personalentwicklung ist es u. a., dort, wo noch kein passendes Matching zwischen Anforderungsrahmen der Stelle und Kompetenzprofil der oder des Beschäftigten vorliegt, durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen nachzusteuern oder in Fällen, in denen der Anforderungsrahmen der Stelle übererfüllt wird, weitere Karrierewege aufzuzeigen.

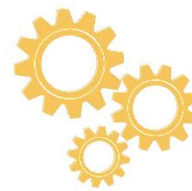
Infolge der Etablierung eines Schlüsselkompetenzmodells, das sich sodann einheitlich durch die verschiedenen Instrumente des Personalmanagements der Stadtverwaltung zieht, können erst diese Entwicklungsfelder standardisiert identifiziert werden. Durch eine Gegenüberstellung in einem Spinnennetzdiagramm (s. Beispiel) kann Entwicklungsbedarf auf einen Blick identifiziert werden.



Im Jahr 2024 wurden von der Projektgruppe Personalmanagement für jede Job-Familie ein Musteranforderungsprofil erstellt. Diese Musteranforderungsprofile werden über die Personalmanagementsoftware REXX-HR auf die einzelnen Stellen verteilt. In diesem Zuge wurde auch ein Textentwurf für die neue Dienstvereinbarung Anforderungsprofil erstellt. Des Weiteren hat sich die Projektgruppe Personalmanagement im Jahr 2024 grundsätzlich auf ein neues Beurteilungswesen verständigt und einen Textentwurf für eine neue Dienstvereinbarung Mitarbeiterbeurteilung erstellt. Die technischen Voraussetzungen zur Abwicklung des Beurteilungswesens wurden ebenfalls in der Personalmanagementsoftware REXX-HR geschaffen.

Die Verabschiedung musste jedoch von Ende 2024 auf Q2 2025 verschoben werden. Hintergrund war hier der verschobene Fokus auf die Haushaltsverabschiedung und -konsolidierung.

Status:



Zeitplanung:

2025

Personalentwicklung bei Entwicklungsbedarfen

Entwicklungsbedarfe sind immer dort vorhanden, wo das Kompetenzprofil der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters vom Anforderungsrahmen der ausgeübten Tätigkeit nach unten hin abweicht. Dieser Zustand soll und darf nicht auf Dauer ausgelegt sein. Mit Wissen und Wollen sollte er nur in zwei Fallkonstellationen auftreten:

1. Externe Einstellung einer Bewerberin / eines Bewerbers mit noch nicht in allen Kompetenzbereichen den Erwartungen entsprechenden Kompetenzausprägungen (bei denen aber Entwicklungsmöglichkeiten gesehen werden)
2. Interne Wechsel von Mitarbeitenden auf höherwertige Stellen mit erhöhten Anforderungen an die Kompetenzausprägungen (bei denen aber Entwicklungsmöglichkeiten gesehen werden)

Hinsichtlich der Personalentwicklung bei Entwicklungsbedarfen gibt es sodann zwei wesentliche Akteure:

1. Die zentrale Personalentwicklung im Personalamt berät Führungskraft und ggf. die Mitarbeitende / den Mitarbeitenden, mit welchen Instrumenten die Kompetenzentwicklung erfolgreich verlaufen kann (Aufstellung eines Personalentwicklungsplans) und stellt hierfür die notwendige Infrastruktur zur Verfügung
2. Die Führungskraft ist im täglichen Geschäft gefordert, durch wertschätzendes Feedback (positiv wie negativ) und gezielte Aufgabenübertragung eine Kompetenzentwicklung zu begleiten.

Als Instrumente wurden in 2024 zur Verfügung gestellt:

- Muster für Personalentwicklungspläne und begleitende Beratung der Führungskräfte

- Online-Schulungsplattform mit E-Learning-Einheiten, die im Jahr 2023 eingeführt wurde. Hiermit stehen jeder Mitarbeiterin / jedem Mitarbeiter im Rahmen einer Flatrate-Lösung bis zu 130 E-Trainings zu verschiedenen Themenbereichen und Kompetenzfeldern zur Verfügung (z. B. Führungskompetenzen, Soziale Kompetenzen, Persönliche Kompetenzen) usw. Hierdurch ist es durch einen einmaligen, zentral veranschlagten Betrag möglich, flächendeckend Mitarbeitende außerhalb ihrer fachlichen Kompetenzen fortzubilden.
- Eine Fortführung der bereits 2023 implementierten Führungskräftebildungsreihe zu diversen Themengebieten (Führung / Delegation / Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden), s. Handlungsfeld 6
- Individuelle Schulungsangebote (nach Bedarf und im Rahmen des Budgets für Aus- und Weiterbildung)
- Basislehrgänge im Rahmen des Verwaltungslehrgangs I (Vermittlung von Verwaltungs-Know-How für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger)

Mittels dieser Instrumente und der „täglichen“ Personalentwicklung durch die jeweilige Führungskraft sollen sukzessive Entwicklungsbedarfe geschlossen und ein Matching zwischen Kompetenz- und Anforderungsprofil erzielt werden.

Status:



Interne Karrierewege aufzeigen und ermöglichen / Personalentwicklung bei Entwicklungspotenzialen

Entwicklungspotenziale liegen vor, wenn das Kompetenzprofil insgesamt oder in Teilen über dem Anforderungsprofil der aktuell ausgeübten Stelle liegt.

Hinsichtlich der Personalentwicklung bei Entwicklungspotenzialen gibt es ebenfalls wieder die zwei gleichen wesentlichen Akteure:

1. Die zentrale Personalentwicklung im Personalamt hat die Aufgabe, Qualifizierungs- und Orientierungsgespräche organisatorisch zu begleiten, Beschäftigte mit Entwicklungspotenzial strukturiert zu erfassen, zu begleiten und bei Stellenbesetzungsverfahren für höherwertige Aufgaben konkret anzusprechen
2. Die Führungskraft ist gefordert, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Entwicklungspotenzial aktiv zu Bewerbungen auf interessante höherwertige Stellen anzusprechen und zu motivieren, auch wenn dies ggf. zu Lasten der eigenen Organisationseinheit geht.

Seit 2021 werden regelmäßig Fortbildungen angeboten, die in einen Laufbahnwechsel / Aufstieg resultieren (können). Hierzu gehören u. a.:

Fortbildung	Zielrichtung	Anzahl Plätze
Verwaltungslehrgang I (Basis- und Aufbaulehrgang)	Qualifizierung von Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern der Entgeltgruppen bis EG 9a TVöD	Zwei Plätze pro Jahr

Verwaltungslehrgang II	Aufstiegsmöglichkeit für Beschäftigte der Entgeltgruppen bis EG 9a TVöD in die Entgeltgruppen EG 9b bis EG 12 TVöD oder Qualifizierung von Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern (z. B. mit verwaltungsfremdem Studium) der Entgeltgruppen EG 9b bis EG 12 TVöD	Zwei Plätze pro Jahr
Qualifizierungsaufstieg	Aufstiegsmöglichkeit für Beamtinnen und Beamte der Laufbahngruppe 1.2. (ehemals mittlerer Dienst) in die Laufbahngruppe 2.1. (ehemals gehobener Dienst)	Ein Platz pro Jahr
Duales Studium an der HSPV NRW (Durchlaufen des Vorbereitungsdienstes der Laufbahngruppe 2.1.)	Aufstiegsmöglichkeit für Beamtinnen und Beamte der Laufbahngruppe 1.2. (ehemals mittlerer Dienst) in die Laufbahngruppe 2.1. (ehemals gehobener Dienst)	Ein Platz pro Jahr (in 2024 jedoch ohne Resonanz)
Modulare Qualifizierung	Aufstiegsmöglichkeit für Beamtinnen und Beamte der Laufbahngruppe 2.1. in die Laufbahngruppe 2.2. (ehemals höherer Dienst)	Ein Platz alle zwei Jahre bzw. je nach Bedarf resultierend aus Auswahlverfahren
Nebenberufliches Masterstudium Verwaltungswissenschaften an der HSPV NRW oder Universität Kassel	Aufstiegsmöglichkeit für Beamtinnen und Beamte der Laufbahngruppe 2.1. in die Laufbahngruppe 2.2. (ehemals höherer Dienst) oder Qualifizierung von Beschäftigten mit Bachelor-Abschluss mit dem Potenzial, (erweiterte) Führungsverantwortung zu übernehmen	Ein Platz pro Jahr (aktuell jedoch ohne Resonanz)

Ende 2021 wurde das Verfahren zur strategischen Auswahl und gezielten Personalentwicklung für Führungskräfte in der Stadtverwaltung Hilden etabliert. Hierdurch sollen durch die vorgelagerte Ausschreibung längerfristige Perspektiven aufgezeigt und leistungsfähige und -willige Mitarbeitende an die Stadtverwaltung gebunden werden, s. hierzu auch Handlungsfeld 6 und ausführlich Sitzungsvorlage WP 20-25 SV 10/024 vom 05.01.2022.

Status:



Mentoring-Programm

Mentoring beschreibt einen individuellen und gegenseitig fördernden Entwicklungsprozess, bei dem eine weniger erfahrene Person (Mentee) von einer erfahrenen Person (Mentorin, Mentor) über einen längeren, zeitlich begrenzten Zeitraum in einem Tandem begleitet wird. Gemeinsam werden vorab Ziele definiert und im Mentoring selbst aktiv bearbeitet.

(Interne) Mentoring-Programme werden i. d. R. zentral durch eine Programmkoordination begleitet, die die Ansprache und Auswahl von Mentees und Mentorinnen und Mentoren übernimmt, in der Zieldefinition unterstützt, Netzwerktreffen organisiert und den Ablauf des Programms nach jedem Durchlauf evaluiert und auf dieser Basis anpasst.

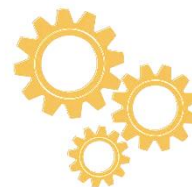
Möglich ist aber auch ein organisationsübergreifendes Mentoring-Programm, z. B. mit interessierten Partnerstädten, wobei die Aufgaben der Programmkoordination durch einen gemeinsamen Beirat wahrgenommen wird.

Mentoring kann unterschiedliche Zielgruppen haben - Beschäftigte, die sich weiterentwickeln möchten, Nachwuchsführungskräfte oder gezielt zur Frauenförderung oder Interkulturellen Öffnung genutzt werden.

Ein Hauptziel von Mentoring ist, einen individuellen und beidseitig fördernden Entwicklungsprozess für Mentee und Mentor/in zu gestalten, bei dem die Vernetzung und damit Zusammenarbeit sowie Kommunikation innerhalb der Organisation begünstigt wird. Insbesondere die nicht-fachlichen Kompetenzen sollen somit ausgeprägt werden, wodurch Entwicklungspotenziale gefördert und Entwicklungsbedarfe geschlossen werden können.

Im Jahr 2024 wurde hierzu ein Grobkonzept entwickelt, wie die Implementierung stattfinden könnte. Verständigt wurde sich darauf, dass Mentoring-Programm an das Schlüsselkompetenzmodell zu koppeln und sich hieraus ergebende Entwicklungsbedarfe von Mitarbeitenden hin zu Stellen mit erhöhten Anforderungen (z. B. gewünschter Wechsel von der Sachbearbeitung in die Sachgebietsleitung / gewünschter Wechsel von der Sachgebietsleitung in die Amtsleitung) zu begleiten.

Status:

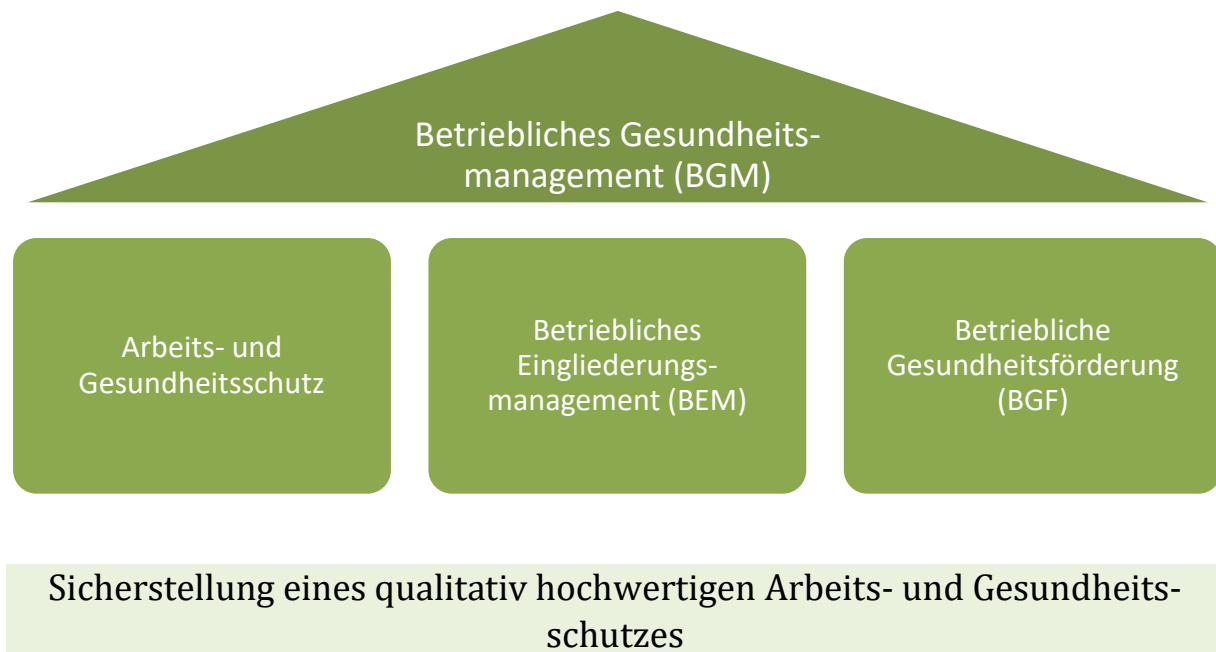


Zeitplanung:

2025

Handlungsfeld 4 - Gesundheit und Arbeitsfähigkeit erhalten (Betriebliches Gesundheitsmanagement)

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement besteht aus drei Säulen, die zum einen Teil rechtlich bindend und verpflichtend sind, zum anderen Teil als freiwillige Leistung erbracht werden können. Gemeinsam haben sie das Ziel, präventiv (Arbeits- und Gesundheitsschutz, Betriebliche Gesundheitsförderung) bzw. reaktiv (Betriebliches Eingliederungsmanagement), Arbeitsunfälle und arbeitsbedingte Erkrankungen zu vermeiden, Arbeitsunfähigkeit zu verhindern oder zu überwinden sowie einen allgemein guten Gesundheitsstand in der Belegschaft und eine hohe Resilienz gegenüber Stressoren am Arbeitsplatz zu erreichen. Für Arbeitgeber ist die Zurverfügungstellung eines ausreichenden Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie das Angebot des Betrieblichen Eingliederungsmanagements verpflichtend, die betriebliche Gesundheitsförderung jedoch freiwillig. Beschäftigte sind nur verpflichtet, die gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Arbeiten entsprechend der Unterweisungen und Betriebsanweisungen sowie die Wahrnehmung von pflichtigen Untersuchungen) wahrzunehmen. Ob sie am Betrieblichen Eingliederungsmanagement oder der Betrieblichen Gesundheitsförderung teilnehmen, ist ihnen überlassen.



Im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes hat der Arbeitgeber folgende Pflichten zu übernehmen:

- Bestellung von Betriebsärztinnen und Betriebsärzten
- Bestellung von Fachkräften für Arbeitssicherheit
- Beurteilung von Arbeitsbedingungen (Gefährdungsbeurteilung)
- Unfalldokumentation und -analyse
- Unterweisung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz
- Pflicht zur Organisation Erster Hilfe und zur Vorsorge für Notfälle (Evakuierung und Brandschutz)
- Arbeitsmedizinische Vorsorge im Arbeitsschutzgesetz

Die betriebsmedizinische und arbeitssicherheitstechnische Betreuung wurde zur Sicherstellung einer ununterbrochenen Leistungsfähigkeit zwischenzeitlich extern vergeben. Hierbei

wurden neben der nach einem mathematischen Verfahren zu ermittelnden Grundbetreuung auch die individuell festzulegende betriebsspezifische Betreuung in einem erhöhten Umfang beauftragt, um einerseits vorhandene Lücken aus der Vergangenheit zu schließen, andererseits um die mit mannigfaltigen Fach- und Führungsaufgaben belasteten Führungskräfte im bestmöglichen Umfang zu unterstützen. Nach nunmehr knapp über zwei Jahren Betreuungszeit durch den Dienstleister konnte der Arbeitsschutz in der Stadtverwaltung erheblich verbessert werden (z. B. Professionalisierung Gefährdungsbeurteilung, stringendere Unfallanalysen, Ausweitung von Unterweisungen von Beschäftigten)

Status:



Professionelles Betriebliches Eingliederungsmanagement

Nach § 167 Abs. 2 SGB IX hat der Arbeitgeber allen Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, ein BEM anzubieten. Hierbei soll - unter Einbeziehung der Personalvertretungen - geklärt werden, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden kann. Das Angebot ist freiwillig und kann von den Mitarbeitenden abgelehnt werden.

Entsprechend des übergeordneten Ziels einer gesunden Belegschaft und möglichst geringer Krankentage ist es daher wichtig, dass das BEM zeitnah angeboten und innerhalb transparenter Strukturen professionell durchgeführt wird.

Um dies zu erreichen, wird zu jedem Monatsanfang geprüft, ob und wenn ja welche neuen BEM-Berechtigten durch neue Arbeitsunfähigkeitszeiten hinzugekommen sind. Die BEM-Berechtigten werden umgehend schriftlich kontaktiert und das BEM-Verfahren angeboten. Die Durchführung erfolgt anhand klarer Prozessschritte und Gesprächsleitfäden. Des Weiteren ist eine hohe Annahmequote für den flächendeckenden Erfolg unerlässlich. Vor diesem Hintergrund informiert die Verwaltung die Mitarbeitenden regelmäßig schriftlich sowie jederzeit verfügbar auch in einer eigenen Intranet-Kategorie über Ziele und Ablauf des BEMs. Damit sollen insbesondere Vorbehalte abgebaut werden, sich seiner Arbeitgeberin hinsichtlich der eigenen Gesundheitssituation aus Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes o. Ä. zu öffnen. Im Haushalt 2025 sind finanzielle Mittel vorgesehen, um die oben angesprochenen „Hilfen“ (dies sind i. d. R. ergonomische Hilfsmittel) unbürokratisch beschaffen zu können, soweit diese nicht aus dem finanziellen Rahmen fallen oder durch einen anderen Träger (z. B. Krankenkasse / Rentenversicherung) übernommen werden. So soll auch nach außen vermittelt werden, dass sich die Teilnahme am BEM lohnenswert gestalten kann.

Status:



Betriebliche Gesundheitsförderung

Die BGF stellt die Königsdisziplin des BGM dar. Limitierte finanzielle und personelle Ressourcen sollen in sinnvolle Maßnahmen fließen, damit eine möglichst positive Auswirkung auf die Gesunderhaltung des Gesamtpersonalkörpers erreicht wird.

Die Stadt Hilden hat insbesondere in den Jahren 2018 und 2019 verschiedene Maßnahmen und Aktionen zur Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden ins Leben gerufen, die einen präventiven Ansatz verfolgen. Die Maßnahmen fanden größtenteils in Kooperation mit dem Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung, einer Tochtergesellschaft der AOK Rheinland/Hamburg statt, die diese durchführten und finanziell unterstützten.

Hierunter zählt unter anderem der im Jahr 2018 sowie 2019 sowie pandemiebedingt erst seit dem Jahr 2022 wieder erfolgreich durchgeführte Gesundheitstag mit einer Auswahl an Anbietern, Vorträgen und Angeboten. Zusätzlich zum Gesundheitstag wurden verschiedene bedarfsgerichtete Maßnahmen für unterschiedliche Ämter und Sachgebiete durchgeführt. Beispielfhaft zu nennen sind hier:

- Vorträge zum Thema Resilienz für die Mitarbeitenden in den Schulen
- Schulungen zur Rückengesundheit am Arbeitsplatz für die Kitas und die Feuerwehr,
- Messung der Entspannungsfähigkeit in den Kitas
- moderierte Arbeitssituationsanalyse (ASA-Plus) für die Mitarbeitenden im Bürgerbüro.

Aktuell werden vier verschiedene Betriebssportgruppen sowie das Programm Rückenfit als Maßnahmen der Gesundheitsförderung kontinuierlich angeboten. Für die Förderung der psychosozialen Gesundheit der Mitarbeitenden wird seit dem Jahr 2018 ein Mitarbeiter-Unterstützungsprogramm durch die Firma EAP-Assist angeboten. Mitarbeitende und deren Angehörige haben die Möglichkeit anonym und kostenlos eine psychologische Beratung zu beruflichen sowie privaten Themen und Problemen zu erhalten.

Mittels eines im Jahr 2022 erstmals erstellten und nunmehr jährlich erstellten Gesundheitsberichtes soll an die bereits etablierten Maßnahmen zielgerichtet angeknüpft werden. Der Gesundheitsbericht stellt eine Fehlzeitenanalyse quantitativer (Auswertung der Fehlzeiten nach Organisationseinheiten / Job-Familien) und qualitativer Art (anonymisierte Erkenntnisse aus dem BEM) dar, mittels derer der Handlungsbedarf priorisiert und die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel kanalisiert werden können.

Demnach konnten im Wesentlichen folgende akute Handlungsbedarfe identifiziert werden:

1. Gesundheitsförderung angesichts einer alternden Beschäftigtenstruktur
2. Gesundheitsförderung für spezifische Organisationseinheiten und Berufsgruppen (insb. gewerblicher Bereich / Kitas / Schulen / Feuerwehr)
3. Gesundheitsförderung nach Krankheitsarten und Diagnosen (insb. Muskel-Skelett- und psychische Erkrankungen)

Um die Thematik BGF sichtbarer zu machen, steht seit November 2022 eine eigene Intranet-Rubrik „Gesundheit“ zur Verfügung. In dieser sind Informationen, Tipps und Hinweise auf Angebote der BGF gebündelt. Für Außenstellen ohne PC-Arbeitsplätze wurde eine Gesundheitsbroschüre entwickelt. Diese Rubriken wurden auch als Grundlage für Aktionswochen genutzt werden, um eine stetige Mitarbeitendensensibilisierung für die eigene Gesundheit erreichen zu können. So wurde im Jahr 2023 eine Kampagne zur psychischen Gesundheit durchgeführt, im Jahr 2024 erfolgte ein Schrittzählwettbewerb, welcher von den Mitarbeitenden gut angenommen wurde. Zudem wurden im Jahr 2023 auf Grundlage der o. g. Hand-

lungsfelder diverse Angebote der BGF für das Jahr 2024 geplant und durchgeführt. Die Inanspruchnahme war sehr gut. Auch für das Jahr 2025 sind weiter zielgerichtete Maßnahmen geplant.

Status:



Handlungsfeld 5 - Personalkosten managen

Die Personalaufwendungen machen rund ein Drittel der Gesamtaufwendungen des städtischen Haushaltes aus. Die hohe Personalintensität ist im Vergleich zu anderen Kommunen darauf zurückzuführen, dass verschiedene Aufgaben - insbesondere die Grundschulbetreuung - in Eigenleistung erbracht werden. Angesichts der sich im Jahresverlauf 2024 stetig verschlechternden Haushaltslage liegt auf dem Kostenblock Personalkosten ein hohes Augenmerk. Aus diesem Grund ist sowohl eine detaillierte Personalkostenplanung in einer fest definierten Systematik als auch ein regelmäßiges Kostencontrolling unerlässlich.

Fundierte Personalkostenplanung

Infolge der Auslagerung der Gehaltsabrechnung zu den Rheinischen Versorgungskassen steht der Verwaltung eine ausreichende Datenbasis zur systematischen und detaillierten Ermittlung der Personalkosten zur Verfügung. Das finanzwirtschaftliche IT-Verfahren der Stadt Hilden sieht keine Module für die Personal- und Organisationswirtschaft vor, so dass eine gesonderte Lösung eingerichtet werden musste.

Der Logik aus § 8 Kommunalhaushaltsverordnung NRW folgend, dass die voraussichtlich besetzten Stellen aus dem vom Rat verabschiedeten Stellenplan den finanziellen Rahmen für die ordentlichen Personalaufwendungen vorgeben, wurde die Personalkostenplanung beginnend mit der Haushaltsplanung 2023 auf Grundlage des Stellenplanes vorgenommen. Hierbei werden für die Stellen im Stellenplan, die zum Planungszeitpunkt mit Personal besetzt sind, die Ist-Personalkosten der Stelleninhaberin / des Stelleninhabers, für die zum Planungszeitpunkt nicht mit Personal besetzten Stellen die von der KGSt als Durchschnittspersonalkosten ermittelten Werte angesetzt und unter bestimmten bekannten bzw. geschätzten Parametern fortgeschrieben (z. B. vereinbarte Tarif- und Besoldungserhöhungen, mögliche Beförderungen, beantragte Stellenplanveränderungen, Vakanzabschlag). Nicht mit Personalkosten unterlegt werden Stellen für personalwirtschaftliche Instrumente, die zur Vertretung von originärem Personal auf Planstellen eingerichtet wurden (z. B. Vertretungskonzept Verwaltung / Erzieher/innenpool).

Im Ergebnis konnte nach Abschluss der Jahresendbuchungen 2024 eine erhebliche Präzisierung erreicht werden. Die tatsächlichen, steuerbaren Personalkosten haben sich den geplanten Personalkosten im Ergebnis im Vergleich zu den Vorjahren erheblich angenähert. Zudem wurden mit der Personalkostenplanung 2025 noch weitere Feinheiten in den Planungsprozess einbezogen, so dass im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses dieses Instrument fortentwickelt wird.

Status:



Regelmäßiges (Kosten-)Controlling

Die Personalkostenplanung ist unterjährig regelmäßig hinsichtlich ihrer Zielerreichung (optimale Ausreizung des Haushaltsansatzes ohne Überschreitung) im Sinne eines Frühwarnsystems und zur Feststellung des unterjährigen Handlungsrahmens für die Personalgewinnung zu überwachen.

Vor diesem Hintergrund wird seit 2021 zu den Stichtagen 31.03., 30.06. und 30.09. jeweils ein umfangreiches Quartalscontrolling der jeweiligen Personalaufwendungskonten (Vergütung Tarifbeschäftigte / Besoldung Beamte / Beihilfen / Vergütung sonstige Beschäftigte) auf Basis der bis zum Stichtag angefallenen Ist-Personalaufwendungen durchgeführt und unter Einbeziehung noch folgender Entwicklungen (Tarifabschlüsse, Besoldungserhöhungen, Jahressonderzahlungen, Leistungsorientierte Bezahlung etc.) für das vollständige Jahr prognostiziert. Des Weiteren geben weitere Kennzahlen (z. B. Beschäftigtenstruktur, Ausfallzeiten mit Entfall der Entgeltfortzahlung) Aufschluss über die jeweilige Entwicklung.

Ein weiteres kennzahlenbasiertes Instrument des Controllings ist der seit 30.06.2021 eingeführte Bericht über den Personalbestand und die Personalkostenentwicklung, der dem Hauptausschuss halbjährlich vorgelegt wird.

Status:



Handlungsfeld 6 - Moderne Führung stärken

Sorgfältiges Führungskräfte-Recruiting

Führungskräfte haben einen entscheidenden Einfluss darauf, ob eine Organisationseinheit ihre Ziele erreicht, einzelne Mitarbeitende sich weiterentwickeln, ob eine Teamentwicklung stattfindet sowie ob sich die Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit und ihrer Organisation identifizieren können, wodurch Performancegewinn erreicht und längerfristige Arbeitgeberbindung hervorgerufen wird.

Es ist daher wichtig, bereits bei der Rekrutierung von Führungskräften - sowohl bei der internen als auch externen - ein besonderes Augenmerk auf die aktuelle Ausprägung von Personalführungs- und Personalentwicklungskompetenz zu legen als auch hinsichtlich ihrer Entwicklungsmöglichkeit. Führungskompetenzen sind nicht angeboren, sondern können bei Vorhandensein eines positiven Mindset und Managementverständnis durch diverse Personalentwicklungsmaßnahmen aufgebaut werden.

Führungskräfte-Recruiting bei planbaren Vakanzen:

In der Hauptausschusssitzung am 09.02.2022 hat die Verwaltung die Etablierung eines Verfahrens zur strategischen Auswahl und gezielten Personalentwicklung für Führungskräfte vorgestellt.

Das Verfahren eignet sich für die entstehenden Vakanzen, die durch planbare Ruhestandseintritte entstehen. Akut entstehende Vakanzen, z. B. bei Dienstherrnwechsel / Kündigungen sind weiterhin durch das bisherige Verfahren zu schließen.

Um den Übergang bei diesen planbaren Führungswechseln möglichst reibungslos zu gestalten, einen Wissenstransfer zu gewährleisten sowie die ausgewählten Beschäftigten ausreichend auf die kommende (erweiterte) Führungsfunktion vorzubereiten, bietet sich ein weit vorgelagertes Auswahlverfahren an (ca. 2 Jahre vor Eintreten der planbaren Vakanz). Mittels Kombination aus Assessment-Center und Development-Center kann zeitgleich eine Auswahl stattfinden und ein verbindlicher Personalentwicklungsplan für die ausgewählte Person erstellt werden. Der Personalentwicklungsplan soll durch Verbesserung der relevanten Kompetenzen auf die kommende Aufgabe vorbereiten; Verbindlichkeit soll dadurch entstehen, dass der Personalentwicklungsplan zwingend für die Realisierung der Auswahlentscheidung abzuarbeiten ist. Aus Sicht der Projektgruppe Personalmanagement kann das Verfahren sowohl in den Verwaltungs- als auch in den Spezialbereichen (z. B. Technischer Dienst, Soziales etc.) eingesetzt werden.

Bei der Nachbesetzung der Amtsleitung 60 konnte das Verfahren erstmals vollumfänglich durchgeführt werden. Hierbei wurde ein interner Bewerber ausgewählt und mit Entwicklungsmaßnahmen, u. a. der Besuch der Modularen Qualifizierung, begleitet. Diese Entwicklung konnte Anfang 2025 mit sehr positivem Ergebnis erfolgreich abgeschlossen werden.

Führungskräfte-Recruiting bei nicht planbaren Vakanzen:

Auch das Führungskräfte-Recruiting bei nicht planbaren Vakanzen wurde in den letzten Jahren inhaltlich erheblich angereichert. Jede Bewerberin / jeder Bewerber muss ein umfangreiches Einzel-Assessment (bei externen Einstellungen der Amtsleitungen durch Beteiligung der Ratsfraktionen sogar zweischrittig) durchlaufen, in dem neben einer grundsätzlichen fachlichen Eignung insbesondere Schlüsselkompetenzen (Soziale, Persönliche, Strategische und Führungskompetenz) einer Überprüfung ihres Vorhandenseins und ihrer Entwicklungs-

möglichkeiten unterzogen werden. Neben einer Eignungsprüfung sollen durch diese detaillierte Vorgehensweise in der Folge Entwicklungspotenziale besprochen und geeignete Entwicklungsmaßnahmen fixiert werden.

Status:



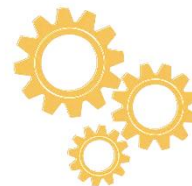
Rahmenbedingungen für gute Führung schaffen

Gute Führungsarbeit bedeutet auch, dass ausreichend Zeitkapazitäten zur Verfügung stehen, um sich mit Führungsaufgaben zu beschäftigen. Infolge der im Jahr 2021 durchgeführten Organisationsuntersuchung von PwC wurden bereits für einige Bereiche die notwendigen Zeiteile für Führungsaufgaben bemessen und in die Stellenbeschreibungen niedergeschrieben. Die teils hierfür gewichenen Sachbearbeitungsaufgaben wurden auf die darunterliegende Hierarchieebene übertragen.

Die von PwC für andere Bereiche erarbeitete Empfehlung musste hinsichtlich Art und Umfang der Führungsaufgaben auf den verschiedenen Führungsebenen sowie deren Bemessungssatz noch weiter aufbereitet und ausgeweitet werden. Das Konzept zur Bemessung von Führungsspannen ist in der finalen Abstimmung, die Umsetzung und Ausweitung gilt es dann sukzessive auf die noch nicht bemessenen Führungsstellen vorzunehmen.

Bei den zwischenzeitlich in den Jahren 2023, 2024 gefertigten Stellenbeschreibungen (Überarbeitungen von Stellenbeschreibungen von Führungskräften / neue Stellenbeschreibungen) wurden die im Haus bereits etablierten Aufgaben von Führungskräften bei der Bemessung der Führungsanteile bereits berücksichtigt). Daher ist auch ohne die bislang nicht festgelegte Führungsspanne zumindest ein nicht unrealistischer Anteil enthalten, der sich bereits an den Empfehlungen durch PwC und den amtsbezogenen Rahmenbedingungen orientiert.

Status:



Zeitplanung:

2025 ff.

Führungsfeedback einholen und geben (z. B. 180° oder 360°-Feedback)

Um die eigene Personalführungs- und Personalentwicklungskompetenz einschätzen zu können, ist es sehr wichtig, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und mittels Feedback reflektiert zu bekommen.

Derzeit findet das Feedback strukturiert nur top-down durch die unmittelbare Führungskraft statt. Besonders nützliche Aussagen über Führungsstil und Führungsverhalten können jedoch auch durch eine Einbeziehung der Mitarbeitenden im Rahmen einer Vorgesetztenbeurteilung gewonnen werden, sog. 180°-Feedback - top down und bottom up. Ergänzen kann man diese beiden Sichtweisen noch durch eine Selbsteinschätzung sowie einer Beurteilung auf gleicher Hierarchieebene (z. B. Sachgebietsleitung 1 gibt für Sachgebietsleitung 2 desselben Amtes ein Feedback ab) - sog. 360°-Feedback. Essenziell für beide Modelle sind eine gute Vorbereitung und Akzeptanz von allen Beteiligten.

Richtig eingesetzt bieten sie eine sehr gute Chance zur Selbstkontrolle und der persönlichen Entwicklung als Führungskraft, bieten eine gute Informationsgrundlage für Führungskräfte trainings und Personalentwicklungsmaßnahmen und können nachhaltig zu einem verbesserten Betriebsklima und höherer Zufriedenheit beitragen.

Die Konzeption und Abstimmung bedarf eines verwaltungsweiten Prozesses, um das Vorhandensein der o. g. Voraussetzungen zu eruieren und die Akzeptanz im Sinne des Change-Managements hervorzurufen.

Diese Maßnahme wurde vorgelagert bereits mehrfach im Rahmen von Personalentwicklungsplänen durchgeführt. Alle Beteiligten haben das Verfahren als sehr bereichernd empfunden.

Status:



Zeitplanung:

2025 / 2026

Unterstützende Angebote für Führungskräfte

Eine regelmäßige und zentral gesteuerte Fortbildung für Führungskräfte hinsichtlich ihrer Personalführungs- und Personalentwicklungskompetenzen, aber auch bezüglich der anderen Schlüsselkompetenzen ist wichtig, um eine flächendeckend hohe Qualität der Führungsarbeit zu erreichen und ein einheitliches Verständnis von Führung zu entwickeln.

Die regelmäßige Schulung wurde bereits im Jahr 2022 wieder intensiviert. Es wurden Vorträge und interne sowie externe Schulungen zu folgenden Themen angeboten:

- Durchführung von Qualifizierungs- und Orientierungsgesprächen
- Feedback geben
- Beobachterschulungen (s. Personalgewinnung)

- Gesundheitsorientierte Führung
- E-Trainings vom Schulungsanbieter WTT Campus One zu diversen Führungsaufgaben (Mitarbeitergespräche, Konfliktgespräche, Virtuelles Führen, Präsentationstechniken, Entscheidungsfähigkeit)

Im Jahr 2023 wurde auf Basis der im Schlüsselkompetenzmodell festgesetzten Führungskompetenzen ein grundsätzlicher Schulungsplan für Führungskräfte entwickelt. Es wurden Inhouse-Schulungsmaßnahmen bei der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen im größeren Volumen eingekauft.

Es wurden im Jahr 2024 folgende Schulungen angeboten:

- Umgang mit "schwierigen" Mitarbeiter*innen
- Motivieren als Führungsaufgabe
- Differenzielles Führen: Führungsinstrumente ziel- und mitarbeiter*innengerecht eingesetzt
- Wie wahre ich Interessen, wie setze ich diese durch? - Ein Seminar für Frauen
- Strategisches Management
- Gute Führung - was heißt das?
- Kollegiale Beratung
- Wissensmanagement und Know-How Transfer

Jede Führungskraft wurde durch den Verwaltungsvorstand angehalten, zwei Schulungen der Schulungsreihe zu besuchen. Die Resonanz zur inhaltlichen Qualität der Schulung war bisher sehr gut. Im Jahr 2025 werden weitere Schulungen für Führungskräfte angeboten und eingekauft, z. B. zu folgenden Themen:

- Alters- und generationsübergreifende Führung
- Führungskommunikation erfolgreich gestalten
- Zielorientierte Teamführung
- Konfliktmanagement
- Selbst- und Zeitmanagement für Führungskräfte

Status:



Psychosoziale Unterstützung bei schwierigen Führungssituationen

Führungskräfte werden immer wieder mit Führungssituationen konfrontiert, die so einzigartig sind, dass die o. g. Schulungsinhalte nur eine Grundlage für die Entwicklung einer Lösungsstrategie darstellen können.

Beispiele für solche Führungssituationen können Lebenskrisen, Verluste, Traumatische Erlebnisse, Sucht und Abhängigkeit, schwere Erkrankungen der Mitarbeitenden aber auch erhebliche und nicht selbst zu lösende Teamkonflikte sein.

Um die Führungskräfte hier individuell unterstützen zu können, ist im eingekauften Leistungspaket des Dienstleisters EAP-Assist auch eine individuelle psychosoziale Beratung von Führungskräften enthalten. Führungskräfte können sich anonym umfangreich von ausgebildeten Psychologinnen und Psychologen beraten lassen (z. B. Gesprächsvorbereitung, aber auch Selbstverarbeitung).

Die Annahmequote hat sich infolge von verstärkter Werbung in Kombination mit angebotenen Seminaren zum Thema Gesunde Führung durch EAP-Assist (s. oben) in den letzten Jahren merklich erhöht. Dieser Weg soll weitergeführt werden.

Status:



Ergebnis und Ausblick:

Es lässt sich durch den Sachstandsbericht feststellen, dass viele für die Erhaltung der Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit der Belegschaft notwendige Maßnahmen und Instrumente sich bereits im Einsatz befinden. Auch stellt sich die Stadt Hilden im Rahmen der gesetzlichen und tariflichen Möglichkeiten als attraktive Arbeitgeberin dar. Über alle Handlungsfelder hinweg fand in den letzten Jahren eine ausgeprägte Weiterentwicklung statt.

Das Jahr 2024 hat die Personalarbeit insbesondere im Bereich der Digitalisierung durch die Einführung der Personalmanagementsoftware REXX-HR vorangebracht.

Wie sich aus den jeweiligen Status der Umsetzung herausfiltern lässt, befinden sich derzeit auch viele grundlegenden Instrumente in der Konzeptionsphase und können kurz- bis mittelfristig zum Einsatz gebracht werden. Zudem bestehen zu diversen Themengebieten Grundgedanken, die bei Freiwerden der Kapazitäten aus den bisherigen Konzeptionsthemen aufgegriffen und fortentwickelt werden können.

Dieser Bericht soll die Entwicklung des Personalmanagements durch eine jährliche Aufstellung und Einbringung in den Hauptausschuss dokumentieren. Ziel ist es daher, mit dem Bericht im Jahr 2025 sowohl den Einsatz von bisher in der Konzeption befindlichen Maßnahmen und Instrumenten als auch den Übergang von Grundgedanken in Konzeptionsthemen konstatieren zu können. Zudem sollen weiterhin ggf. neu auftretende Themen und Trends im Bereich des Personalmanagements aufgegriffen sowie beraten - respektive aufgenommen - und den jeweiligen Handlungsfeldern als To-Do's für die Zukunft zugeordnet werden.